

A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA GERENCIAL NA GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

José Claudio de Santana Junior

RESUMO

Durante muito tempo, a contabilidade foi vista apenas como um sistema de informações tributárias, mas hoje em dia, com um mercado altamente competitivo, ela é vista também como um instrumento gerencial que auxilia os empresários na tomada de decisão, e no processo de gestão, planejamento, execução e controle. A partir dessa constatação se pensou em realizar este trabalho, para demonstrar a importância na contabilidade gerencial na gestão de empresa. O contador gerencial tem como a principal função na modernidade, a função de assessoria, é o seu departamento que tem a incumbência de prestar serviços especializados aos outros administradores e a presidência da empresa. Possuem papéis importantes no processo de tomada de decisões, não como tomadores de decisões, mas como coletores e relatores de dados relevantes. As empresas de pequeno e médio porte normalmente não possuem um controle gerencial que forneça as informações contábeis gerenciais para tomada de decisões, por isso foi realizada pesquisa em duas empresas do município de Barreiras – Bahia, onde seus gestores responderam a um questionário relacionado ao tema. Através do resultado pode-se comprovar que a contabilidade gerencial pode contribuir positivamente para o sucesso da pequena e micro empresa, desde que o empresário esteja disposto a passar as informações reais para que o seu contador possa auxiliá-lo na melhor tomada de decisão.

Palavras - chave: Contabilidade gerencial, tomada de decisões, micro e pequenas empresas.

INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial detém função principal de fornecer informações acerca da vida operacional de uma organização como um todo. Essas informações podem ser relacionadas a qualquer área ou rotina empresarial, tais como custos, finanças, lucratividade, tributação, gestão pessoal dentre outras inúmeras áreas ligadas á gestão empresarial. O diferencial da informação gerencial é que ela se qualifica como sendo uma informação segura, de modo que as decisões sejam tomadas com o máximo de segurança e eficácia de maneira a promover o crescimento da empresa e garantir não só a sustentabilidade do negócio fazendo com que a empresa cresça, seja rentável e gere resultados econômicos, como também, contribua para o desenvolvimento econômico do país mediante uma gestão socialmente responsável preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Desta forma, este trabalho visa incentivar gestores de micro e pequenas empresas, acadêmicos e profissionais da área contábil a desenvolver e adotar informações que auxiliem a tomada de decisão, demonstrando a importância da contabilidade gerencial e o quanto é valiosa as informações fidedignas.

Se grandes partes das empresas não conseguem completar mais de um ano de existência por deficiências em aspectos gerenciais, então a implementação e utilização da contabilidade gerencial poderia colaborar para interromper a solução de continuidade de micros e pequenas empresas?

O objetivo deste trabalho é justamente este, orientar os empresários nas decisões, essas que não podem ser tomadas com base em sentimento ou na maioria dos casos, por improvisação, e sim pelo estudo e identificação de ferramentas gerenciais que possam ser aplicadas a essas empresas.

A metodologia aplicada nesta monografia foi o indutivo que parte de casos particulares para o geral. E quanto ao tipo de abordagem, foi utilizada a qualitativa que estabelece uma classificação natural do objetivo proposto, pois identifica o nível de qualidade do elemento em estudo. Essa pesquisa é explicativa, pois identifica e ao mesmo tempo especifica o problema, buscando, contudo, possíveis soluções para a utilização da contabilidade como ferramenta essencial a tomada de decisões e sobrevivência das micro e pequenas empresas do oeste baiano.

1 CONTABILIDADE GERENCIAL: CONCEITO, FINALIDADE E BENEFÍCIOS

A contabilidade gerencial é hoje um dos segmentos da ciência contábil, talvez o primeiro, em que se verificam os maiores esforços de pesquisa em todo o mundo, segundo Padoveze (2000, p. 23) ela se caracteriza por ser uma área contábil autônoma, pelo tratamento dado à informação contábil, enfocando planejamento, controle e tomada de decisão, e por seu caráter integrativo dentro de um sistema de informação contábil.

Segundo Iudícibus, (1998, p.21)

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

A contabilidade gerencial tem como objetivo auxiliar as empresas na tomada de decisões, este auxílio deve acompanhar o cotidiano da empresa, assim compete ao contador evidenciar o que é relevante e irrelevante e fornecer as informações que realmente vão fazer a diferença na tomada da decisão.

O processo de tomada de decisão termina com a escolha da melhor ação a ser implementada. Para se alcançar esse ponto é necessário que se passe pelas fases de definição do problema, obtenção dos fatos, formulação de alternativas, ponderação e decisão. Em todas essas etapas a informação contábil é de grande importância. Alguns problemas existem somente quando os relatórios contábeis são analisados regularmente e, com o orçamento elaborado com base nas informações históricas e projeções contábeis, pode-se formular e testar as alternativas para se chegar à decisão mais acertada.

Nos tempos atuais a informação é uma poderosa ferramenta de gestão à disposição dos empresários, extraídas das demonstrações contábeis da empresa, traçando o planejamento estratégico. A partir destas informações, os empresários das MPE's modernas devem se estruturar visando o instrumento de informação para decisão e controle, ajudando a capacitar os gestores com os objetivos da organização e com o

uso eficiente de seus recursos, fazendo necessário à mensuração destas informações, para conclusão do modelo decisório.

Estas informações auxiliam nas decisões dos preços dos produtos, desperdício de recursos, controle das despesas e aumento das receitas. A vertente da Contabilidade que disponibiliza estas informações é denominada Contabilidade Gerencial, que utiliza dados financeiros e operacionais sobre atividade, controle, unidades operacionais, produtos, serviços e clientes da empresa para gerar relatórios para os administradores, que devem ser adequados às necessidades da empresa facilitando no processo decisório.

As informações da Contabilidade Gerencial incluem dados estimados usados pela administração na condução de operações diárias, no planejamento das operações futuras e no desenvolvimento de estratégias de negócios integradas. Os relatórios devem fornecer medidas objetivas de operações passadas e subjetivas de futuras decisões, para ampliar as oportunidades de negócios mostrando informações mais claras, precisas e focadas na tomada de decisão.

A Contabilidade Gerencial capacita o empresário a assumir riscos, porque o conscientiza e ajuda a escolher oportunidade de mercado e promove a visão necessária sobre seu negócio. Dessa maneira, demonstra que é necessário que o pequeno empresário tenha conhecimento e tome consciência da importância da realização de uma Contabilidade completa e eficiente que reflita a realidade da empresa, não só da apuração dos resultados mensais, mas de que maneira ele foi alcançado.

2 FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Pode-se através dos sistemas de Contabilidade Gerencial avaliar o desempenho de determinada empresa ou setor, o que está muitas vezes atrelada ao sistema de remuneração e promoção da instituição.

A seguir serão apresentadas algumas das ferramentas da Contabilidade Gerencial, mais utilizadas pelas organizações para auxiliar nos processos de planejamento e decisão.

2.1 ORÇAMENTO

Diversos benefícios podem ser atingidos por meio da utilização de orçamentos, como por exemplo, o de transmitir os planos da administração para todos os níveis da companhia, canalizando desta forma os esforços para um objetivo comum. Auxilia também a gerência no controle e ajustes nos processos sob sua responsabilidade, aplicando seu tempo de forma mais eficiente.

Através do processo orçamentário pode-se também identificar possíveis gargalos e pontos críticos nos processos da empresa e desta forma estabelecer planos para eliminar ou minimizar o efeito dos mesmos.

2.1.1 Processo de elaboração

Em linhas gerais, o processo de elaboração consta de três grandes fases (Padoveze, 2003, p. 190):

- Previsão
- Reprojecção
- Controle

A fase de previsão comporta todo o trabalho de cálculo propriamente dito em que se coloca no papel aquilo que a empresa espera e prevê que irá acontecer para o próximo exercício. É a etapa de elaboração dos quadros orçamentários.

Esta primeira fase deve ser iniciada ao redor de seis meses antes do exercício a ser orçado, e é quando se verificam as condições atuais da conjuntura econômica, das políticas de controle de preços, estimativas de inflação etc. Em geral, é nesta etapa que

são desenhados os cenários econômicos imagináveis ou possíveis, considerados sempre dentro de condições probabilísticas. Informações como: tamanho e variação do PIB, tamanho do mercado, participação da empresa no mercado, forças concorrenciais, consumo efetivo versus consumo teórico etc. devem ser consideradas para o processo de previsão.

Na segunda fase, os dados orçados são submetidos aos setores responsáveis. Após o retorno das peças orçamentárias e respectivas críticas, será feito o acerto das previsões iniciais. Esses dados deverão estar prontos entre um e dois meses antes do início do exercício, de forma que os responsáveis por todas as áreas da empresa já se programem para o ano que se iniciará.

A etapa de controle é a última fase, onde se verifica se os objetivos previstos foram atingidos, através da análise das variações, em que serão analisados o desempenho das áreas de responsabilidade e eventuais correções necessárias a serem feitas.

O orçamento, através da sua elaboração e controle, pode auxiliar os administradores de Micro e Pequenas Empresas a atingir as metas previamente estabelecidas, possibilitando a tomada de decisão, quando necessário para corrigir eventuais desvios.

2.1.2 Relações Custo-Volume-Lucro

2.1.2.1 Custos fixos e variáveis

Custo variável é aquele cujo total varia na razão direta das alterações do nível da atividade, que pode ser expressa de muitas maneiras, como, por exemplo, unidades produzidas, unidades vendidas, quilometragem percorrida, leitos ocupados, linhas de impressão, horas trabalhadas e assim por diante (GARRISON E NOREEN, 2001, p.37).

Custo fixo é aquele cujo total permanece constante, independentemente das alterações no nível da atividade. Diferentemente dos custos variáveis, os custos fixos não são afetados pelas alterações da atividade. Em consequência, enquanto o nível da atividade sobe ou desce, o total do custo fixo permanece constante, a menos que seja influenciado por algum fator externo, com variações de preço (Garrison e Noreen, 2001, p.337). Portanto, a soma dos custos fixos e variáveis compõe os custos totais.

2.1.3 Ponto de equilíbrio

Denominamos ponto de equilíbrio o volume de atividade operacional onde o total da margem de contribuição da quantidade vendida/produzida se iguala aos custos e despesas fixos. Em outras palavras, o ponto de equilíbrio mostra o nível de atividade ou volume operacional quando a receita total das vendas se iguala ao somatório dos custos variáveis totais mais os custos e despesas fixos (Padoveze, 2003, p.369).

2.1.4 Custeio Variável

O custeio variável surgiu como uma forma alternativa de custeamento devido às dificuldades na apropriação dos custos fixos aos produtos, bem como da importância do conhecimento dos custos variáveis e da margem de contribuição (Martins 2006, p 200).

No custeio variável somente os custos de produção que variam com a produção são considerados custos do produto. Isto normalmente leva em conta materiais diretos, mão-de-obra direta e a parte variável do custo indireto de fabricação. Neste método, o custo indireto de fabricação fixo não é considerado custo do produto, mas sim despesa do período e tal como as despesas de venda e administrativas são confrontadas inteiramente com as receitas do período. Conseqüentemente, no método do custeio variável, o custo de uma unidade do produto em estoque ou em custo dos produtos vendidos não contem qualquer elemento de custo indireto fixo.

2.2 ANÁLISE DE BALANÇOS

Outra importante ferramenta para a tomada de decisão em uma empresa é a análise de balanços. Sobre análise de balanço será abordado a análise vertical e horizontal e indicadores de rotatividade de estoques.

2.2.1 Finalidade

A análise de balanços tem como objetivo fornecer diagnóstico sobre a situação da empresa. Segundo Padoveze, (1994, p.115)

A avaliação sobre a empresa tem por finalidade detectar os pontos fortes e os pontos fracos do processo operacional e financeiro da companhia, objetivando propor alternativas de

curso futuro a serem tomadas e seguidas pelos gestores da empresa.

De acordo com Matarazzo, (2003, p.17),

O analista de balanços preocupa-se com as demonstrações financeiras que, por sua vez, precisam ser transformadas em informações que permitam concluir se a empresa merece ou não crédito, se vem sendo bem ou mal administrada, se tem ou não condições de pagar suas dívidas, se é ou não lucrativa, se vem evoluindo ou regredindo, se é eficiente ou ineficiente, se irá falir ou se continuará operando. O grau de excelência da Análise de Balanços é dado exatamente pela qualidade e extensão das informações que conseguir gerar.

É enfatizada a análise horizontal e vertical que nos fornece uma visão bem ampla e genérica da empresa demonstrando a participação de cada componente do balanço patrimonial.

2.2.2 Análise Horizontal

A análise horizontal evidencia as modificações ou evolução das contas. De acordo com Padoveze (1994, p. 125), A análise horizontal é o instrumental que calcula a variação de um período para outro, buscando evidenciar se houve crescimento ou decréscimo do item analisado.

2.2.3 Análise Vertical

Segundo Padoveze (1994, p.118), A análise vertical é análise da estrutura da demonstração de resultados e do balanço patrimonial, buscando evidenciar as participações dos elementos patrimoniais dentro do total.

2.3 INDICADORES ROTATIVIDADES ESTOQUES

A rotatividade dos estoques é baseada nas entradas e saídas do material e no estoque inicial de material. Segundo Wernke (2001, p.160)

Um dos principais fatores do sucesso da atividade varejista é a gestão de estoques, que é a responsável pela utilização da maior parte do capital de giro necessário para administrar a loja. Existem diversas metodologias aplicáveis no gerenciamento de estoques (lote econômico de compra, curva ABC de estoques etc).

2.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Além da contabilidade de custos e análise de balanços os sistemas de informações também é uma importante ferramenta para a tomada de decisão. O constante crescimento das empresas, e ao mesmo tempo o afastamento dos administradores dos níveis operacionais mais baixos faz com que a informação seja indispensável para o andamento da empresa.

Segundo Lieczbinski e Frohlich (1998, p.59):

A informação é, hoje, um importante recurso de gerencia empresarial. As mudanças na conjuntura econômica e social, em nível global, acirraram a competitividade entre as organizações, ocasionando a necessidade de utilização constante de informações sobre seus processos internos e externos para avaliação, controle e planejamento de atividades.

2.4.1 Conceito e Importância

Um sistema é uma rede de componentes interdependentes que trabalham em conjunto para realizar o objetivo do sistema.

Segundo Oliveira (2001, p.40),

Sistemas de informações gerenciais é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.

Lieczbinski e Frohlich (1998, p.60) afirmam que:

Os sistemas de informações são conjuntos de dados registrados e processados, com determinado objetivo, que disponibilizam informações aos interessados. É a união de procedimentos, que visa a captação de assuntos que interessam à organização, especificamente, com intuito de auxiliar na tomada de decisões.

De acordo com Bio (1996, p.24):

“Os sistemas de informações são conjuntos de procedimentos que visam captar o que acontece na organização, apresentando de forma sucinta, a cada nível o que lhe cabe e tendo por objetivo dar subsídios ao processo decisório”.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise se deu utilizando critérios quantitativos, bem como métodos qualitativos de coleta de dados. Optou-se por concentrar a coleta dos dados em duas empresas do município de Barreiras – Bahia. Nesse sentido, procedeu-se da seguinte maneira:

a) Com relação ao objetivo de descrever a importância da Contabilidade Gerencial para a micro e pequenas empresas foram realizadas entrevistas semi estruturadas, onde se faz necessário que o pequeno empresário tenha conhecimento da importância da realização de uma Contabilidade completa e eficiente que reflita a realidade da empresa, possibilitando assim elaborar demonstrações contábeis que sirvam de base para gerar informações úteis para a gestão dos negócios.

b) Realizou-se um questionário com sete perguntas que foi aplicado aos gestores das duas empresas em estudo. Foram priorizadas as seguintes informações: A finalidade da contabilidade gerencial; Se a empresa faz uso das ferramentas gerenciais; O porte da empresa; Se a empresa e o gestor estão satisfeitos com os serviços oferecidos pela contabilidade.

3.1 PRINCIPAIS CONCLUSÕES

A pesquisa mencionada acima propiciou as seguintes informações e observações a respeito da contabilidade como ferramenta gerencial na gestão de micro e pequenas empresas.

Gráfico 1: Sua empresa é considerada?

■ Micro Empresa

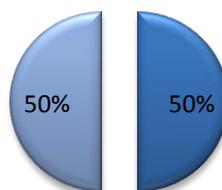


Fonte: Elaboração própria

No primeiro gráfico foi perguntado se a empresa é micro ou pequena, o resultado comprova o que 100% dos entrevistados são micro empresas.

Gráfico 2: Quantos funcionários possuem sua empresa:

■ até 5 funcionários ■ de 7 a 12 funcionários



Fonte: Elaboração própria

O gráfico dois demonstra a quantidade de funcionários que a empresa possui. O resultado foi 50% possuem até 5 funcionários, 50% possuem de 7 a 12.

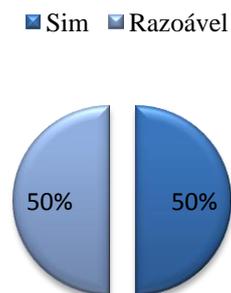
Gráfico 3: A contabilidade de sua empresa é:



Fonte: Elaboração própria

Outro dado também já relatado é comprovado através da pesquisa. A contabilidade das empresas é sempre terceirizada.

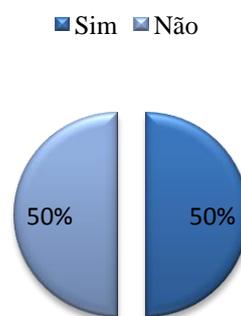
Gráfico 4: Você e sua empresa esta satisfeitos com os serviços oferecidos pela contabilidade?



Fonte: Elaboração própria

No quarto gráfico foi questionado se as empresas estão satisfeitas com os serviços oferecidos pela contabilidade, onde 50% responderam sim e os outros 50% responderam razoável.

Gráfico 5: Você sabe o que é contabilidade gerencial:



Fonte: Elaboração própria

Através do gráfico cinco comprovou outra questão que também já foi levantada, onde 50% responderam que sabe o que é contabilidade gerencial e 50% responderam não.

Gráfico 6: Sua empresa utiliza algum destas ferramentas:



Fonte: Elaboração própria

O gráfico seis mostra outro ponto importante. Na pesquisa bibliográfica foi informado que a maioria dos gestores não utilizava de ferramentas gerenciais, fato que foi comprovado nesta entrevista, onde 100% responderam não.

Gráfico 7: Você e sua empresa teriam o interesse de obter informações claras e precisas sobre o andamento da empresa:



Fonte: Elaboração própria

O sétimo gráfico evidência que a maioria dos entrevistados tem interesse em obter informações gerenciais.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa expôs a importância da contabilidade gerencial como instrumento de apoio aos micros e pequenos empresários na gestão dos negócios, que em um mercado altamente competitivo, torna-se imprescindível ter conhecimento de sua empresa e administrá-la de maneira eficiente e eficaz.

Ao descrever a importância da contabilidade gerencial para as micro e pequenas pode-se apurar que se faz necessário que o pequeno empresário tenha conhecimento da importância da realização de uma contabilidade completa e eficiente que reflita a realidade da organização, possibilitando assim elaborar demonstrações contábeis que sirvam de base para gerar informações úteis para a gestão dos negócios.

No que diz respeito aos benefícios da utilização da contabilidade gerencial verificou-se que esta vertente da contabilidade auxilia no desenvolvimento das estratégias de futuras decisões, com informações mais claras, precisas e úteis sobre a atual realidade da empresa, que, se bem interpretadas, facilitam o ponderamento dos administradores sobre ações a serem tomadas, tornando mais fácil o planejamento e controle das operações.

Foi debatido também sobre as ferramentas gerenciais mais eficientes e eficazes para gestão de uma micro e pequena empresa, pode-se salientar as mais utilizadas, e apontadas nesta pesquisa como fundamentais para o bom desempenho da contabilidade gerencial nas MPE. Dentre tais ferramentas destacam-se a utilização de orçamento, da análise de balanço e a utilização de indicadores de rotatividade de estoque.

Cada ferramenta auxiliando num ponto-chave da empresa, assim fortalecendo a gestão da empresa, pois utilizando-se de cada ferramenta citada, o gestor do negócio terá um panorama geral de como a organização se situa em relação aos custos, controlando melhor seus gastos com a utilização do orçamento, analisando o ponto de equilíbrio, sabendo assim se a empresa consegue absorver todos os custos incorridos com o volume de produção ou venda. Em geral, o gestor terá um controle eficaz sobre a empresa como um todo.

Desta forma, com a presente pesquisa pode-se concluir que a contabilidade gerencial é de grande importância para as micros e pequenas empresas, pois com a implementação desta a empresa possuirá mais recursos de gestão para continuarem no mercado, sendo assim não interrompendo tão prematuramente sua continuidade. Assim

sendo, com a implementação da contabilidade gerencial, os gestores terão que estar aptos a utilizá-la.

As empresas precisam estar munidas de informações, tanto internas quanto externas. É muito importante que a empresa conheça seus clientes, o seu potencial, é preciso obter um controle, obter fichas de cada cliente com todas as informações de suas compras, seus pagamentos.

Assim, pode-se dizer que este trabalho contribui para o desenvolvimento e gerenciamento de empresas, pois traz as informações necessárias para a mesma tomar as decisões do dia-a-dia com maior segurança e confiabilidade.

A realização deste trabalho trouxe um maior conhecimento desta área, tão importante para um profissional da contabilidade, última etapa do curso de Ciências Contábeis, curso que através do decorrer dos anos fez com que eu construísse conhecimentos dos mais diversos campos de atuação, trazendo assim amadurecimento pessoal e realizações pessoais e profissionais.

Posso afirmar que os conhecimentos aprofundados na área da contabilidade gerencial irão contribuir na à atuação profissional, ajudando na tomada de decisões mais seguras e eficientes.

REFERÊNCIAS

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação: Um Enfoque Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. **Contabilidade gerencial**. 9.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIECZBINSKI, Carin Raquel; FROHLICH, Noeli. **Os Sistemas de Informações Contábeis**: Um tema para debate. Ijuí: Revista Contabilidade e Informação, 1998, n.2.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos: Uma Abordagem Prática**. São Paulo: Atlas, 2001.